心理学报 2022, Vol. 54, No. 6, 665−683
Acta Psychologica Sinica

https://doi.org/10.3724/SP.J.1041.2022.00665

员工跨界行为的收益与代价：元分析的证据*

蓝媛美 李超平 王佳燕 孟 雪

(中国人民大学公共管理学院组织与人力资源研究所; 中国人民大学公共管理学院人才与领导力研究中心, 北京 100872)

摘 要 为探究员工跨界行为产生的影响、作用机制和边界条件, 通过文献检索、筛选和编码, 对 50 项员工跨界行为研究的 52 个独立样本(总样本量 $N = 14366$)进行元分析, 结果表明: 员工跨界行为既会产生收益也需要付出代价, 收益表现为员工跨界行为提升工作满意度、组织承诺、绩效和创新, 付出的代价表现为跨界行为引发角色压力。员工跨界行为与结果变量的关系受员工类型(知识型员工−非知识型员工)和个人主义−集体主义、权力距离的调节。工作态度在员工跨界行为和绩效、创新的关系中发挥中介效应, 但在跨界行为和压力与耗竭的关系中出现了遮掩效应。本元分析为员工跨界行为提供了综合而可靠的结论, 对未来员工跨界行为的相关研究具有一定借鉴意义。

关键词 员工跨界行为, 元分析, 工作态度, 绩效与创新, 压力与耗竭, 调节效应

分类号 B849: C93

1 引言

社会环境的复杂性和竞争性加强, 员工仅靠工作情境内部的资源不足以完全应对外部挑战。组织内员工打破“组织边界墙”与不同的利益相关者建立联系和互动的现象越来越普遍(Ancona & Caldwell, 1992; Marrone & Carson, 2007)。员工从外部环境搜寻与工作相关的资源和信息将其传递给组织内部成员, 建立与关键的外部利益相关者(客户、外部专家等)的联系和互动并协调任务分配, 实现工作目标的行为称为跨界行为(Boundary-spanning behavior; Ancona & Caldwell, 1992; Katz & Tushman, 1983; Marrone & Carson, 2007)。员工跨界行为有助于完成预期的组织目标和任务(Stjerne et al., 2019), 加强自身在组织内外部的影响力(刘松博, 李育辉, 2014), 进而提升绩效(杜鹏程, 刘晗, 2021)。已有实证研究也证实员工的跨界行为不仅和工作态度、工作行为等息息相关(Bettencourt et al., 2005; Lin & Li, 2013), 而且还可能影响组织能否在复杂多变的环境中持续发展。考虑到员工跨界行为的重要性, 系统厘清跨界行为的作用效果具有重要的理论和实际意义。

已有相关员工跨界行为的影响结果存在差异。例如员工实施跨界行为, 充分搜索和整合内外部知识和信息, 通过知识共享提升员工的创造性绩效和企业服务创新(杜鹏程, 刘晗, 2021; 辛本禄, 代佳琳, 2021), 这种分享和奉献获得更多成员的尊重和认可, 提升跨界员工的声誉(Katz & Tushman, 1983)。但是跨界行为在搜集外部信息和外部成员建立联系和进行互动时, 也会消耗员工更多的资源和时间, 长期处于角色转换的工作情境中, 可能产生角色转换冲突, 同时, 跨界行为中大量的自我资源损耗容易造成员工的情绪耗竭和角色压力, 消耗员工分配于创造性活动的资源, 不利于提升员工的创造力(Yoo et al., 2014; 朱金强 等, 2020)。

此外, 员工跨界行为对结果变量的作用强弱和方向仍存在不一致。跨界行为和绩效(Performance)、创新(Innovation)的结果总体呈正相关, 但是从弱相关到强相关程度不一(Lin & Li, 2013; Lysonski & Woodside, 1989; Ze et al., 2018; 唐源 等, 2020), 另

收稿日期: 2021-06-28

* 国家自然科学基金重点项目(72132001)、面上项目(71772171)资助; 中国人民大学 2021 年度拔尖创新人才培育资助计划成果; 中国人民大学校级智能计算云平台提供计算资源。

通信作者: 李超平, E-mail: lichaoping@ruc.edu.cn

外，对同一类结果变量的作用方向仍有差异，如角色压力(Role stress)是和角色相关的一系列压力因素的综合，主要包含角色冲突、角色模糊和角色超载三个部分(Kahn et al., 1964)。但是既有实证研究发现员工跨界行为与角色压力存在正相关关系(朱金强 等, 2020)，也有研究发现员工跨界行为与角色模糊负相关(Au & Fukuda, 2002)。

造成研究结果不一致的原因主要有：第一，被试类型多元化。实证研究既有高新科技企业的员工，也有来自服务行业的员工(Bettencourt et al., 2005; Dailey, 1979)，员工实施跨界行为进行知识和信息等转化和传递时存在多样性，而单一实证研究较少比较不同类型员工跨界行为的效果；第二，文化背景差异(Marrone & Carson, 2007; 张辉 等, 2012)。早期跨界行为的研究成果主要基于个人主义、低权力距离文化背景，后期在集体主义、高权力距离文化背景中的相关研究也日益丰富(Ancona & Caldwell, 1992; Liu et al., 2018)。在一种文化背景下发展的理论研究结果可能不适用于其他文化背景(Gelfand et al., 2017)。因为文化影响人们的思维和行事方式，个人−集体主义和权力距离是客观的反映(Hofstede et al., 2010)，实证研究也证实员工跨界行为受国家文化的调节(Onyemah et al., 2010)，有必要将员工类型和文化情境作为调节变量，探究其对员工跨界行为的影响。第三，存在尚未揭示的作用机制影响员工跨界行为的结果差异。已有研究从信任反思和社会网络等视角探究员工跨界行为的作用效果(刘松博, 李育辉, 2014; 臧维 等, 2020)，员工通过跨界行为探索信息资源建立和内外部不同主体的联系和互动，基于社会交换理论的互惠规范，工作场所的一方付出的资源和信息等获得认可时，往往推动另一方以等价的态度、行为和情感等积极回馈(Blau, 1964, 1968)。员工的跨界行为也需要付出资源和信息等与不同的利益相关者建立联系和互动，这个过程是否获得组织内成员的态度、行为和情感等积极回馈进一步影响工作结果？还值得进一步探讨。

因此，为解决跨界行为相关问题的分歧，获得更客观、准确的研究结论，考虑到元分析能克服实证研究的取样和测量等局限性，整合大样本数据调和已有不一致的研究结论(卫旭华 等, 2018)，所以本研究采用元分析方法，探讨跨界行为的影响效果、作用机制以及可能的调节效应，以期厘清员工跨界行为和工作态度(工作满意度、组织承诺)、绩效与创新、压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)这几类结果变量的关系，为组织因岗而异、因地制宜的实施跨界行为提供借鉴。整体研究提供一个全面的分析框架，探究跨界行为的作用“真相”，研究框架如图 1 所示。

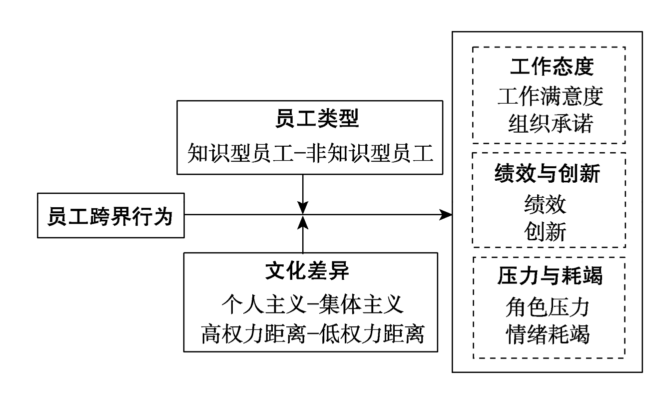


图 1 员工跨界行为元分析的研究框架

1.1 理论基础

社会交换理论(Social exchange theory)的核心表现是互惠规范，即当事人在获得回报的预期下，维持与他人的交换关系(Blau, 1964; Gouldner, 1960; Homans, 1958)。员工通过跨界和利益相关者进行信息资源交换和互动，实现组织目标(刘小娟 等, 2015)。员工参与的跨界行为越多，工作满意度越高(Marrone et al., 2021)，互惠的交换关系促进员工和组织进行正性的联结和回馈(Cropanzano & Mitchell, 2005)，组织联结和组织承诺相关(Lumley et al., 2011)，员工的跨界行为通过和内外部双方互信的合作建立稳定的交换关系(Blau, 1964)，提升员工的组织承诺。此外，绩效是社会交换的重要结果，员工通过加强和组织的联结提高绩效(Helfer et al., 2019)。跨界行为的主体获取更多外部信息和资源运用于组织内部(辛本禄, 代佳琳, 2021)，通过信息的分享加速创新(Dahiyat, 2015)。当员工跨界行为获得组织的认可和尊重时，员工的成就感和对组织的责任感增强，上级提供的工作资源越多(Dulebohn et al., 2012; Jiang et al., 2014)，从社会交换的关系看，员工为了回报组织，往往增加投入工作的时间和精力，由此产生的角色压力和情绪耗竭可能更高。

社会交换理论解释了员工跨界行为的作用效果，但是其边界效应和影响机制不容忽视。首先，不同工作条件影响员工的认知、工作态度和行为(Ashkanasy et al., 2014)，实证研究也发现不同类型的员工跨界行为产生差异化的工作结果(Bettencourt et al., 2005; Dailey, 1979)，由此产生因岗而异的交

换关系。其次，社会交换关系在不同文化背景中的表现存在差异。例如，个人主义文化情境重视个体在交换关系中的心理和经济自利(Blau, 1964; Homans, 1961)，集体主义则关注群体或社会需求的满足(Befu, 1997)，社会交换的传递性也激励员工对建立联系和互动的利益相关者予以积极反馈。类似地，高权力距离的文化情境下，员工倾向服从上级命令，将一般人际交往规范让位于权威的互惠规范(Liu et al., 2013)，低权力距离文化情境中，员工倾向将工作视为和组织的交换，期待形成组织和个体间的公平交换关系。所以，个人−集体主义、高低权力距离文化情境中，员工的跨界行为产生的影响效果也有所不同。

最后，人际关系影响员工的工作态度和交换关系(Eby & Russell, 2000; Streich et al., 2008)，员工跨界产生和内外部利益相关者的联系互动也表现为一种人际关系，影响员工的工作态度和交换质量。积极的工作态度影响员工的生产效率(Stefanovska-Petkovska et al., 2019)，激励员工把资源投入工作中提高绩效(孙健敏 等, 2018)，工作态度的纽带作用影响组织交换关系的质量，员工的跨界行为和内外部利益相关者形成高质量的交换关系，引导员工通过新技术和方法完成工作(Khoreva et al., 2017)，减少创新的风险。积极的情绪情感和工作态度有利于健全个人资源，缓解员工的情绪和压力等负面结果(Cropanzano et al., 2017; Fredrickson et al., 2008)，减少跨界行为产生的代价。社会交换理论提供了一个新的视角，理解员工跨界行为产生的影响效果、边界效应和影响机制。

1.2　员工跨界行为和工作态度的关系

工作态度主要包括工作满意度和组织承诺(Meyer & Allen, 1991; Spector, 1997)。工作满意度(Job satisfaction)是员工感知的工作角色的愉悦或积极情绪状态(Currivan, 1999)。当员工实施跨界行为时，通过积极探索外部信息和资源分享到组织内部，协调内部工作团队，高效完成工作任务，实现工作目标(Ancona & Caldwell, 1992)。工作目标的实现能满足员工提升个人能力发展的需求(Deci & Ryan, 2000)。已有实证研究发现跨界行为与银行业员工和服务业一线员工的工作满意度显著相关(Lee & Han, 2020; Wang, Fu, Wang, & Wei, 2021)，Marrone 等(2021)对 256 名工程团队员工的调查数据也发现，员工投入的跨界行为越多，其工作满意度越高，说明员工通过富有成效的跨界行为提升工作满意度。

组织承诺(Organizational commitment)是个体对组织的认同和归属感(Mowday et al., 1979)。当员工通过高效的跨界行为的互动提升社会交换的质量，而不是简单的提供产品或服务时(Owen et al., 2015)，建立信任的合作产生稳定的交换关系就越多(Blau, 1964)。Bettencourt 等人(2005)对银行业的 281 名员工的调查发现，员工的组织承诺和跨界行为中的外部形象、内部影响和服务传递显著正相关。员工直接与内外部的利益相关者产生互动(Ancona & Caldwell, 1992)，通过跨界行为减少信息和责任的不对称引起的障碍，解决问题实现目标，增强员工的组织承诺。据此，提出假设:

H1: 员工跨界行为与工作满意度和组织承诺存在正相关关系。

1.3　员工跨界行为和绩效与创新的关系

绩效(Performance)是组织重要的结果变量，利润、业绩以及个人报告的工作绩效都纳入绩效的范畴(Nielsen et al., 2017; Paré & Tremblay, 2007)。员工实施跨界行为协调内部工作团队和内外部专家反馈，帮助团队内部和团队间提升工作任务的效率(Ancona & Caldwell, 1992)，当员工跨界与外部利益相关者人际互动良好时，基于互惠的关系，员工更愿意超越工作要求的任务获取有价值的信息资源，提升员工的任务绩效(刘松博, 李育辉, 2014)。跨界行为不是独立行动需依靠外部客户和内部成员的联结(Huang et al., 2016)，在获取不同的利益相关者的信任和支持后，建立有价值的信息传递渠道，通过利益相关者之间的社会网络信息交换，提高绩效水平(Liu et al., 2018)。

创新(Innovation)是员工在工作情境产生的促进企业创新的观点和结果(Amabile et al., 1996)。员工通过跨界行为探索外部环境的信息和资源激发创新知识源，为创新提供支持(Amabile & Pratt, 2016)，增强员工主动创新的意识(Lingo & O'Mahony, 2010)。实施跨界行为的主体在与内外部利益相关者的互动和联系中迸发创意，创意的产生和落地有助于员工获取创新资源和信息(Kwan et al., 2018)，通过创新的信息和资源的交换，在开放多变的社会环境下，更能准确将外部环境有利的信息和资源实现高质量转化，提升员工创新水平(Lin & Li, 2013)。由此，提出假设:

H2: 员工跨界行为和绩效与创新存在正相关关系。

1.4 员工跨界行为和压力与耗竭的关系

角色压力(Role stress)是和角色相关的一系列压力因素的综合，主要包含角色冲突、角色模糊和角色超载三个部分(Kahn et al., 1964)。员工的跨界行为常常伴随不同层次的角色要求，往往要花费更多时间精力搜寻外部有价值的信息，与内部成员及外部利益相关者沟通协调，多种角色的转换和要求容易增加员工的角色冲突和角色模糊(Wang, Fu, & Wang, 2021)。角色身份的对比越大，角色之间转换的潜在困难就越大(Ashforth et al., 2000)，角色超载的可能性越高(樊骅 等, 2015)。已有研究已经证实跨界行为和员工的角色冲突、角色超载和角色模糊显著正相关(Wang, Fu, & Wang, 2021; 王三银 等, 2017)，在跨界活动中更容易产生角色压力(王三银 等, 2017)。

情绪耗竭(Emotional exhaustion)是因工作场所压力而过度使用情绪和心理等资源引起疲劳状态的结果(Maslach et al., 2001)。员工跨界处理的任务难度和负荷超载，付出的时间和资源等难以达到上级工作期望时，很容易受潜在负性情绪影响引发情绪耗竭(张莉 等, 2013)。Cropanzano 等人(2003)基于社会交换理论发现，情绪耗竭和员工亲社会行为等积极行为结果间均存在负面影响，不利于形成公平互惠的社会交换关系。徐磊(2019)基于 510 份调查问卷发现，员工跨界行为和资源损耗显著正相关。宋萌等人(2021)的研究发现，主管每天的跨界行为会增加自身的情绪耗竭，负向影响绩效水平。员工在跨界的工作过程中付出资源，与组织内外部的联系和互动，在完成工作任务后体验较高的工作热情，同时也会因为长期的疲惫引发过高的情绪耗竭(Shirom, 2011)。由此，提出假设:

H3: 员工跨界行为和角色压力与情绪耗竭存在正相关关系。

1.5 员工跨界行为与工作结果的调节效应

以往员工跨界行为的实证研究从资源损耗(臧维 等, 2020)、国家文化等提出调节变量(Onyemah et al., 2010)。实证研究多基于特定的研究被试，如知识型员工和非知识型员工。知识型员工(Knowledge workers)主要指那些利用知识和信息在工作中掌握和运用符号和概念的人(Drucker, 1979)，包括专业人士和专业化技能的辅助人才等(张望军, 彭剑锋, 2001)。相对的，非知识型员工(Non-knowledge workers)主要包括受教育水平较低的员工、酒店等服务行业的一线职员等(苏涛 等, 2021)。知识型员工在跨界行为的过程中更容易获得社会资源，发挥较强的影响力(Shipilov et al., 2017)，非知识型员工的工作要求和资源不同于知识型员工，员工实施跨界行为可能产生不同工作结果。员工跨界行为涉及不同主体间的人际互动，而这种人际互动受到文化背景等诸多因素影响(Flynn, 2005)，个人主义−集体主义(Individualism- collectivism)和权力距离(Power distance)是客观的反映(Hofstede et al., 2010)。已有实证研究发现员工跨界行为在集体主义、权力距离低的文化情境对任务绩效影响更强(Liu et al., 2018; 刘松博, 李育辉, 2014)。但不同文化背景下的研究结果未必具有普适性，且随着东西方员工跨界行为的研究越来越丰富，有必要从宏观上探索文化差异的影响。因此，研究选取员工类型和个人−集体主义、权力距离作为员工跨界行为的调节变量。

非知识型员工的跨界行为通常是根据具体工作流程的指示完成任务难度相对较低的工作，任务的要求较为清晰，工作目标的实现让他们获得保护性资源(Hobfoll, 2001)，相比知识型员工而言他们消耗的认知资源较少，感知的工作满意度也更高。而知识型员工跨界时任务相对复杂，难度会更大(Mitchell & Meacheam, 2011)，往往需要损耗更多的认知和情绪等资源(Marrone & Carson, 2007)，导致跨界越多工作满意度更低。非知识型员工相对来说，就业机会更少，难度更大。在跨界的过程中，他们对组织提供的资源、条件和机会体会越深刻，导致他们愈发珍惜所在的组织(Deas & Coetzee, 2020)，进而对组织产生更强的承诺。对知识型员工而言，他们在跨界的过程中能从更广泛的范围认识工作，同时也拓宽他们的视野和人脉(Faraj & Yan, 2009)，加之他们对专业的承诺高于对组织的承诺(Chang, 1999)，更有可能在跨界的过程中发现更多新的就业机会，进而降低他们对组织的承诺(Jayasingam et al., 2016)。由此，提出假设:

H4a: 员工类型(知识型员工−非知识型员工)能调节跨界行为和工作态度(工作满意度、组织承诺)的关系，相较知识型员工，非知识型员工的跨界行为对工作态度有更强的正向影响。

相比非知识型员工，知识型员工主要将信息和知识进行创造，他们更倾向在工作情境中将创造性知识和工作应用相结合(Davenport, 2005)，开展知识性工作产生更强的工作竞争力，通过工作产出提升创造价值(Allee, 1997)，他们在计划、指导等各方

面能力更强，获得更多有意义的工作机会实现持续创新(Crawford & Lepine, 2013)。跨界行为加强组织内外部成员的联系和互动，而知识型员工往往能利用自身的知识储备和自主性，以更敏锐的工作敏感性，将跨界行为转化为一种良性互动，更有针对性的管理外部信息，超越其竞争对手，实现更高的绩效目标证明自己的能力(Chen & Mathieu, 2008; Lee & Sawang, 2016)，大大提升知识型员工的绩效(Foss et al., 2009)。由此，提出假设：

H4b：员工类型(知识型员工−非知识型员工)能调节跨界行为和绩效与创新的关系，相较非知识型员工，知识型员工的跨界行为对绩效与创新有更强的正向影响。

相比知识型员工，非知识型员工要树立区别于竞争对手的形象，提供更多符合不同主体要求的产品和服务，实施跨界行为时他们需要更多资源应对多重角色的要求，产生角色冲突和角色模糊的可能性更高(Wang, Fu, & Wang, 2021)，工作情境的高工作负荷和情绪要求等容易诱发情绪耗竭(Bakker et al., 2003)。非知识型员工的跨界行为在多重角色转换之间更容易产生角色压力(Wang, Fu, & Wang, 2021)，作为跨界行为主体的非知识型员工，需要分配更多注意力资源进行信息加工，情绪耗竭水平更高(Reis et al., 2017)。由此，提出假设：

H4c：员工类型(知识型员工−非知识型员工)能调节跨界行为和压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)的关系，相较知识型员工，非知识型员工的跨界行为对压力与耗竭有更强的正向影响。

文化影响人们的思维和行事方式，个人−集体主义是个体对个人和集体利益的重视程度，反映人际之间的依赖性大小(Hofstetde et al., 2010)。相比个人主义倾向，集体主义倾向的成员更重视集体的利益，优先考虑集体人际的联结关系和目标，为集体利益合作(Hofstede, 2001)，而跨界行为正好体现为个体与内外部利益相关者的联系和互动，通过建立合作获取有利信息和资源开展工作，保持互利的人际关系为实现组织目标努力，员工的认同有助于提升更高水平的组织承诺(Clugston et al., 2000)，集体主义中员工更愿意遵从集体的规则，与组织目标的高匹配性有助于激发积极情绪(Krischer et al., 2010)，提升员工的工作满意度(李燕萍，徐嘉，2014)。由此，提出假设：

H5a：文化差异(个人−集体主义)能调节跨界行为和工作态度(工作满意度、组织承诺)的关系，相较个人主义，集体主义情境下的跨界行为对工作态度有更强的正向影响。

个人主义情境下员工重视自我，自主性和独立需求更高(Chen et al., 2015)，而在集体主义文化情境中，员工更关注人际关系和总体团队目标的实现，努力提升绩效水平(Jackson et al., 2006)。刘松博和李育辉(2014)的研究发现，集体主义中员工跨界行为的效益更大，有助于提升员工的名誉和地位，激励员工表现出更高的任务绩效，也有研究认为集体主义情境中员工的奉献更高(李燕萍，徐嘉，2014)，通过高效地完成工作任务提升绩效水平(Liu et al., 2018)。员工跨界行为通过积极探索将外部信息传递到组织内部，在集体主义情境中员工更乐于合作，与他人进行知识交流和经验分享，和谐处理上下级、组织内外部的交流和互动关系，这一过程有助于实现知识和信息交换，促使员工表现更多的创新行为(王雁飞，朱瑜，2012)。由此，提出假设：

H5b：文化差异(个人−集体主义)能调节跨界行为和绩效与创新的关系，相较个人主义，集体主义情境下的跨界行为对绩效与创新有更强的正向影响。

个人主义文化背景下，员工关注个体成就和自我需求的满足(Lu et al., 2013)，他们表达自己的独特性时通常更加自信，角色转换产生的压力较小(Ng & Dyne, 2001)，消耗的情绪资源也相对较少，对员工情绪耗竭的影响较弱。相反，在集体主义文化情境中，员工倾向保持群体和谐性，为实现集体的目标，员工花费更多时间和精力为组织服务，他们对工作的稳定性更加重视(Probst & Lawler, 2006)，可能消耗更多资源引发情绪耗竭。据此，提出假设：

H5c：文化差异(个人−集体主义)能调节跨界行为和压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)的关系，相较个人主义，集体主义情境下的跨界行为对压力与耗竭有更强的正向影响。

权力距离是员工对组织中资源和权力分配公平的可接受程度(Dorfman & Howell, 1988)。相较低权力距离的组织情境，员工在权力距离较高的组织情境中，对领导安排和管理等模式有更高的依赖性(Tepper et al., 2009)，当员工从事跨界行为时，更容易接受上级的指示，倾向信任、服从和配合上级的安排(Kirkmam et al., 2009)，认同上级的观点和行为，产生更强的归属感和组织承诺(Chew & Putti, 1995)。积极的工作态度和工作情绪影响员工的工作产出(Wright & Bonett, 2007)，在高权力距离情境中，员工对权威的接受程度较高(Kirkman et al.,

2009)，恪守本分完成工作任务，在跨界行为中较少产生工作冲突，员工的工作满意度也更高。据此，提出假设：

H6a：文化差异(权力距离)能调节跨界行为和工作态度(工作满意度、组织承诺)的关系，相较低权力距离，高权力距离情境下的跨界行为对工作态度有更强的正向影响。

员工通过跨界行为获得信息和资源(Ancona & Caldwell, 1992)。Liu 等人(2018)研究发现，低权力距离在员工跨界行为通过非正式领导对任务绩效的影响中发挥调节作用，而在高权力距离文化情境中的调节作用不明显。高权力距离情境中，正式领导人的权威和规范影响员工的工作效率和行为(Drach-Zahavy, 2004)。在低权力距离的文化情境中，员工与上下级成员参与讨论或交流(Yang et al., 2012)，较少受上下级关系压力影响，有助于提升创新绩效。高权力距离情境中，员工倾向服从和追随权威，较少激发观点多样性，创新机会也较少。据此，提出假设:

H6b：文化差异(权力距离)能调节跨界行为和绩效与创新的关系，相较高权力距离，低权力距离情境下的跨界行为对绩效与创新有更强的正向影响。

权力距离可以解释领导对下属态度和行为的角色规范(Kirkmam et al., 2009)。高权力距离情境下，员工跨界行为容易在角色转化中因认知失调产生矛盾或角色模糊(Elliot & Devine, 1994)，诱发角色压力。低权力距离的员工较少受到社会压力的约束，对遵从上级和符合上级角色期望的压力也较低(Trzebiatowski & del Carmen Triana, 2020)。高权力距离的情境中，上下级关系的差异符合角色规范，员工往往更加顺从上级安排，避免意见分歧(Liu et al., 2013; Tyler, Lind, & Huo, 2000)，在跨界行为中员工进行多重角色转换，对上级的敏感性更高可能会导致消耗额外的情感能量，产生更强的情绪耗竭(Tyler, Murnane, & Willett, 2000)。据此，提出假设:

H6c：文化差异(权力距离)能调节跨界行为和压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)的关系，相较低权力距离，高权力距离情境下的跨界行为对压力与耗竭有更强的正向影响。

1.6　跨界行为对工作结果的影响机制

工作满意度和组织承诺是工作态度的主要表现，对工作绩效具有重要影响(Mowday & Sutton, 1993)。工作态度和行为的社会联系隐含在社会交换理论中，当一方付出的资源获得赞许和认可时，往往会伴随另一方的情感、态度和行为等回馈(Blau, 1964, 1968)。将工作满意度和组织承诺合并为整体工作态度变量是合理的，因为工作满意度和组织承诺是对员工总体工作态度的评估，而且整体的工作态度是了解工作结果以及帮助组织获得员工有用信息价值的重要来源(Harrison et al., 2006)。

根据“行为−态度−结果”的模型，跨界行为直观影响员工的工作态度，工作态度又是工作绩效的重要影响因素(Riketta, 2008)，员工通过利益交换产生回报的义务感(Coyle-Shapiro & Shore, 2007)，对自己的工作满意并对组织忠诚的员工更愿意通过努力回报组织，实现更高的绩效(Jaramillo et al., 2005)。积极的工作态度激励员工更加努力超越组织的期望和要求，实现更高的角色外绩效(Harrison et al., 2006)。

当员工的跨界行为受到组织内外部成员和利益相关者的认可和支持时，为了保持工作的成果，他们会产生更多责任感和积极态度如工作满意度(Kacmar et al., 2011)，对组织的归属和承诺更强，积极的工作态度一定程度上促使员工努力挖掘和探索信息和资源，提高员工的声誉(Katz & Tushamn, 1983)，完成工作任务的创新性更高(Lee & Antonakis, 2014)。这说明跨界行为既可能直接产生收益，还可能受到工作态度间接正向影响收益结果。

员工实施跨界行为在多种角色之间互换，已有实证研究证实跨界行为消耗一定的资源和精力增加情绪耗竭和角色压力(宋萌 等, 2021; 朱金强 等, 2020)，体现了跨界行为的代价结果。在这一过程中，员工通过搜寻信息和资源，与组织内外部利益相关者形成稳定长期的社会交换关系有助于树立员工的形象，获得认可和尊重(刘松博, 李育辉, 2014)，这样的信号激励员工表现更高的工作满意度和组织承诺，交换理论也表明员工在安全和积极的工作情境中倾向更加努力和忠诚奉献(Eisenberger et al., 2001)，跨界双方的联系增强。所以，跨界行为提升员工积极的工作态度，激发员工表现出更高的工作自主性(Klein & Verbeke, 1999)，这种积极的补偿机制减少员工的压力和耗竭。据此，提出假设:

H7：员工跨界行为通过工作态度间接影响员工的绩效、创新、压力与耗竭。

2　方法

2.1　文献检索、筛选及编码

以“跨界行为/跨界活动”为关键词，在中国知网−中国期刊全文数据库数据库、中文社会科学引

文索引(CSSCI)、维普中文科技期刊、万方数据知识服务平台检索相关的中文文献，以“Boundary spanning”、“Boundary spanning activities/Boundary spanning activity”、“Boundary spanning behavior”为关键词，在 Web of Science、Proquest、EBSCO、Wiley、Sage 等数据库检索英文文献，文献检索的时间截止至 2021 年 4 月。最初获取 1950~2021 年共 2452 篇文献，文献的筛选流程如图 2 所示。将检索到的期刊论文、学位论文等进行筛选，纳入标准如下: (1)文章中报告了跨界行为与其他结果变量的相关系数或其他可转换为相关系数的指标及样本效应值的实证研究，不包含综述等非实证性研究; (2)核对同一研究在不同阶段重复发表或同一样本发表的文献合并为同一个研究; (3)以独立样本为单位计算效应值，每个独立样本编码一次，若是多个独立样本则分开编码，当变量为整体层次报告时，取整体的数据，若是分维度报告则在维度层面取均值获得相关数据(Lipsey & Wilson, 2008); (4)文章以在职员工为对象，不包含学生等群体; (5)文章在个体层面研究跨界行为，排除团队和组织跨界行为的研究文献; (6)编码的文献内容包含文章标题，期刊，年份，作者，量表信度以及变量间的相关关系等。

本次文献编码过程由 2 名编码者根据事先确定的编码手册进行单独编码，然后进行交叉检验(Lipsy & Wilson, 2001)，对有争议的文献进行小组讨论并达成一致，确保本研究编码的准确性，最后的一致性为 94.2%。借鉴已有研究(Dulebohn et al., 2012; Harrison et al., 2006; Kahn et al., 1964)，将主要结果变量划分为三类，分别是工作态度(工作满意度、组织承诺)、绩效与创新、压力与耗竭(角色压力、情绪耗竭)。最后纳入 50 项实证研究的 52 个独立样本，73 个效应值，总样本量为 14366。

调节变量方面，对员工类型和文化差异中个人−集体主义、权力距离进行编码。高新技术企业、互联网、新产品研发部门等领域多为知识型员工，而服务行业、受教育水平较低的员工为非知识型员工(张望军，彭剑锋，2001; 苏涛 等，2021)。个人−集体主义的划分依据参考霍夫斯泰德的相关研究(Hofstede et al., 2010)，在个人主义选项中得分越高的国别和地区，表示该地的个人主义越高，集体主义越弱。将被试的国别和地区按照个人主义倾向 0~100 进行评分，高于 50 分的美国、法国、比利时等为个人主义国家，得分低于 50 分的中国、韩国和土耳其等为集体主义国家(杨伟文，李超平, 2021)。权力距离方面，同样参考霍夫斯泰德的相关研究(Hofstede et al., 2010)，使用中位数分割法将各个国家得分情况划分为高权力距离和低权力距离两类(Harari et al., 2021; Rockstuhl et al., 2012; 杨伟文，李超平, 2021)，即得分在 50 分及以上的国家归为高权力距离国家，得分在 50 分及以下的国家归为低权力距离国家。

2.2　元分析程序

为了探究跨界行为的元分析结果，本研究进行异质性检验、发表偏倚检验、主效应检验、调节效应检验和作用机制分析。利用 R4.0.4 (R core team, 2020)中的 Psychmeta 程序包(Dahlke & Wiernik, 2019)，采用组织管理研究中常用的 Hunter-Schmidt 元分析方法进行分析(Hunter & Schmidt, 2004)。元

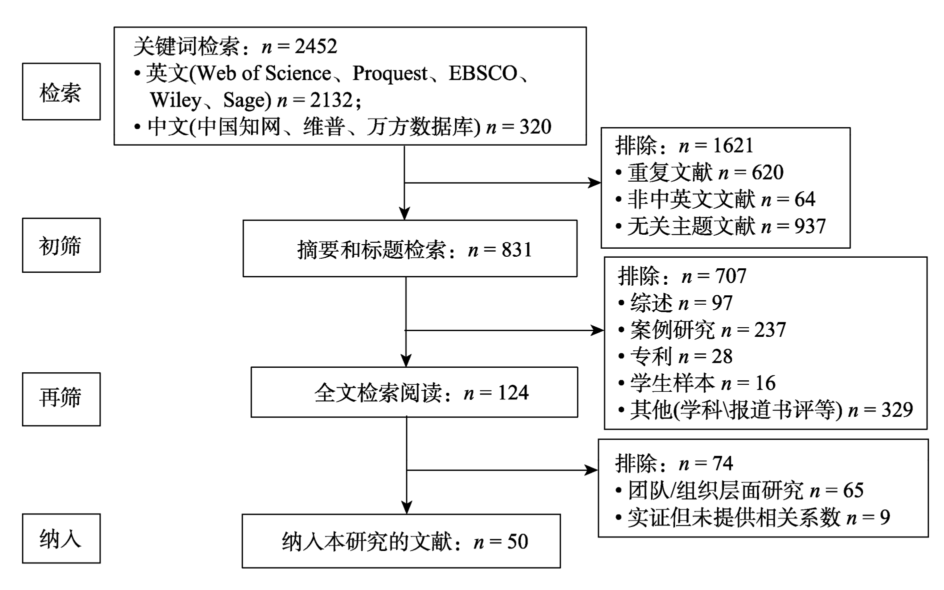


图 2　元分析文献检索和筛选流程图

分析的异质性检验报告 Q、I^2、Tau、Tau^2 和异质性 p 值等值。发表偏倚是检验结果准确性的重要评判，利用 Egger's 回归系数检验和 Begg 秩相关检验(Egger & Smith, 1997)，失安全系数(Fail-safe number, $Nf_{s-0.05}$)检验在 p 为 0.05 水平的失安全系数值和 5K+10 进行比较(Rosenthal, 1979)，评估变量间的发表偏倚效应。主效应报告的变量值为效应值规模 K，样本量 N，加权平均相关系数 $\bar{r}$ 和修正后的 $\bar{\rho}$ 以及标准差 SD，95% CI 置信区间和 80% CV 的可信区间。调节效应检验调节变量在跨界行为对结果影响大小，报告其调节效应的系数、组间和组内异质性，置信区间和可信区间。研究还进一步检验跨界行为的作用机制，分析跨界行为通过工作态度对工作结果的影响。

3 结果

3.1 异质性检验

异质性检验是效应量的异质性大小的检验，为进一步确定研究应基于固定效应模型还是随机效应模型进行分析提供参考。结果如表 1 所示，Q 检验表明员工跨界行为和结果变量在统计学上具有显著性($p < 0.001$)，表明效应值之间存在异质性。I^2 值表示在 25%、50%、75%的临界点分别对应的低、中、高异质程度 (Higgins et al., 2002)，员工跨界行为和工作态度的关系中，I^2分别为 91.23 和 85.07 ($p < 0.001$)；员工跨界行为和绩效与创新方面，I^2分别为 93.11 和 94.25 ($p < 0.001$)；员工跨界行为和压力与耗竭方面，I^2分别为 86.65 和 83.89 ($p < 0.001$)。说明各效应值异质性高。Tau^2表示研究间变异量用于权重计算的比值(崔淼 等, 2019)。跨界行为和结果变量效应值存在异质性，最终选择随机效应模型进行分析。

表 1 跨界行为异质性检验分析结果

结果变量	Q	df	p	I^2	Tau	Tau^2
工作态度						
工作满意度	193.88	17	0.000	91.23	0.18	0.03
组织承诺	26.79	4	0.000	85.07	0.11	0.01
绩效与创新						
绩效	232.26	16	0.000	93.11	0.19	0.04
创新	243.36	14	0.000	94.25	0.22	0.05
压力与耗竭						
角色压力	82.40	11	0.000	86.65	0.16	0.02
情绪耗竭	31.04	5	0.000	83.89	0.13	0.02

3.2 发表偏倚检验

发表偏倚(Publication bias)是指已发表的文献未能全面代表已完成总体研究的概况(Rothstein et al., 2005)。本研究采用 Egger's 回归系数检验与 Begg 秩相关检验以及 Rosenthal (1979)提出的失安全系数作为评估发表偏倚的指标，失安全系数(Fail-safe N)表示最少考虑多少个未发表研究才能尽可能排除元分析的发表偏倚，失安全系数未超过 5K+10 时，要警惕可能存在的发表偏倚，失安全系数大于 5K+10 时，说明研究结果受发表偏倚影响较小，结果越稳定。由表 2 可知，跨界行为和三类结果变量工作态度(工作满意度、组织承诺)、绩效和创新以及压力和耗竭(角色压力、情绪耗竭)的 Egger's 回归系数 p 值和 Begg 秩相关检验 p 值都不显著($p > 0.05$)。失安全系数除了情绪耗竭这一组的失安全系数略小，其余所有组别变量关系的失安全系数均超过 5K+10，采用剪粘法(Trim and fill)进一步检验情绪耗竭的发表偏倚(Duval & Tweedie, 2000)，剪粘后总效应仍然显著(剪粘后 r 为 0.08，剪粘前为 0.06)，变化值为 0.02，表明元分析受发表偏倚的影响较小。说明本研究的整体结论较稳定，不存在严重的发表偏倚问题。

表 2 跨界行为发表偏倚分析结果

结果变量	Egger's 回归系数检验		Begg 秩相关检验		失安全系数	
	Intercept	p	Z	p	$Nf_{s-0.05}$	5K+10
工作态度						
工作满意度	0.23	0.65	0.10	0.91	2265	100
组织承诺	0.25	0.48	1.34	0.17	360	35
绩效与创新						
绩效	0.28	0.60	0.14	0.89	2154	95
创新	0.19	0.87	0.16	0.86	639	85
压力与耗竭						
角色压力	−0.05	0.64	−0.19	0.85	519	70
情绪耗竭	−0.17	0.64	−1.36	0.17	32	40

3.3 主效应检验

采用随机效应模型对主效应进行分析，结果见表 3，员工跨界行为和工作满意度的修正后样本加权平均效应值 $\bar{\rho}$ 为 0.34，95%的置信区间为[0.24, 0.43]，区间不含 0，员工跨界行为和组织承诺的 $\bar{\rho}$ 为 0.41, 95%的置信区间为[0.26, 0.55]，区间不含 0，根据 Gignac 和 Szodorai (2016)的划分依据，相关系数高于 0.3 表明二者存在显著高相关关系，说明员工跨界行为和工作满意度、组织承诺之间存在显著

表 3　跨界行为元分析主效应分析结果

变量	K	N	模型	$\bar{r}$	$\bar{\rho}$	SD	%Var	95% CI	80% CV
工作态度									
工作满意度	18	4246	R	0.29	0.34	0.19	5.48	[0.24, 0.43]	[0.09, 0.58]
组织承诺	5	1649	R	0.35	0.41	0.12	6.79	[0.26, 0.55]	[0.24, 0.58]
绩效与创新									
绩效	17	4806	R	0.26	0.31	0.21	4.56	[0.20, 0.41]	[0.04, 0.57]
创新	15	4692	R	0.16	0.19	0.23	5.31	[0.06, 0.31]	[−0.11, 0.48]
压力与耗竭									
角色压力	12	2803	R	0.12	0.14	0.17	10.82	[0.03, 0.25]	[−0.09, 0.35]
情绪耗竭	6	1717	R	−0.09	−0.10	0.16	16.14	[−0.25, 0.05]	[−0.29, 0.09]

注：K 代表效应值的独立样本数; N 表示累计样本数; R 表示采用随机效应模型; $\bar{r}$ 表示样本加权平均效应值; $\bar{\rho}$ 表示修正后的信度样本加权平均效应值; 95% CI 和 80%CV 是 $\bar{\rho}$ 值在 95%水平的置信区间和可信区间。

正相关关系，假设 H1 成立。

员工跨界行为和绩效的修正后样本加权平均效应值 $\bar{\rho}$ 为 0.31, 95%的置信区间为[0.20, 0.41]，区间不含 0，员工跨界行为和创新的 $\bar{\rho}$ 为 0.19, 95%的置信区间为[0.06, 0.31]，区间不含 0，说明员工跨界行为和绩效、创新之间存在显著中等程度正相关关系，假设 H2 成立。

员工跨界行为和角色压力的修正后样本加权平均效应值 $\bar{\rho}$ 为 0.14，95%的置信区间为[0.03, 0.25]，区间不含 0，说明员工跨界行为和角色压力显著正相关，员工跨界行为和情绪耗竭的 $\bar{\rho}$ 为 −0.10, 95%的置信区间为[−0.25, 0.05]，区间包含 0，说明员工跨界行为和情绪耗竭的相关关系不显著。假设 H3 部分成立。综上发现，员工跨界行为与工作满意度、组织承诺、绩效、创新和角色压力等均存在显著正相关关系，与情绪耗竭的相关性不显著。

3.4　调节效应

3.4.1　员工类型的调节效应

为了保证研究的准确性和代表性，对结果变量进行调节分组后，组织承诺、情绪耗竭这两组分类 K 小于 3 的并未纳入分析。表 4 显示员工类型(知识型员工−非知识型员工)的调节效应结果。具体来看，在工作满意度方面，员工类型亚组分析结果显著(Q_B = 20.89, p < 0.001)，在非知识型员工中的($\bar{\rho}$ = 0.33, 95% CI = [0.21, 0.44])相关系数高于知识型员工($\bar{\rho}$ = 0.19, 95% CI = [0.03, 0.33])，假设 H4a 成立。绩效和创新方面，员工类型亚组分析结果在绩效(Q_B = 14.78, p < 0.001)和创新(Q_B = 13.61, p < 0.001)的关系中均显著，且在知识型员工中的绩效($\bar{\rho}$ = 0.32, 95% CI = [0.25, 0.38])、创新($\bar{\rho}$ = 0.21, 95% CI = [0.08, 0.35])相关系数更强，假设 H4b 成立。员工跨界行为和角色压力的关系中，员工类型亚组分析结果显著(Q_B = 4.80, p = 0.02)，在非知识型员工($\bar{\rho}$ = 0.12, 95% CI = [0.03, 0.28])的相关系数高于知识型员工($\bar{\rho}$ = −0.02, 95% CI = [−0.17, 0.14])，假设 H4c 成立。说明员工跨界行为对结果变量的影响效果受员工类型的调节。

3.4.2　个人−集体主义的调节效应

为了保证研究的准确性和代表性，在对结果变量进行调节分组后，组织承诺、创新、情绪耗竭这

表 4　员工类型的调节效应分析结果

调节变量	Q_B	df	p	类别	K	N	效应值及 95% CI			80% CV	
							$\bar{\rho}$	下限	上限	下限	上限
工作满意度	20.89***	1	0.000	知识型员工	8	1308	0.19	0.03	0.33	−0.04	0.42
				非知识型员工	9	2685	0.33	0.21	0.44	0.13	0.53
绩效	14.78***	1	0.000	知识型员工	9	2332	0.32	0.25	0.38	0.21	0.42
				非知识型员工	8	2474	0.21	0.03	0.40	−0.09	0.52
创新	13.61***	1	0.000	知识型员工	9	2351	0.21	0.08	0.35	−0.04	0.46
				非知识型员工	5	2261	0.12	−0.15	0.40	−0.21	0.46
角色压力	4.80*	1	0.020	知识型员工	5	675	−0.02	−0.17	0.14	−0.16	0.14
				非知识型员工	7	2128	0.12	0.03	0.28	−0.02	0.22

注：组织承诺和情绪耗竭分组后 K < 3 不纳入分析, Q_B 为组间异质性检验量。*** p < 0.001, * p < 0.05，下同。

三组分类 K 小于 3 的并未纳入分析。表 5 显示个人–集体主义的调节效应结果。具体来看，在工作满意度方面，个人–集体主义亚组分析结果显著(Q_B = 23.00, p < 0.001)，在集体主义($\bar{\rho}$ = 0.39, 95% CI = [0.22, 0.56])中相关系数高于个人主义($\bar{\rho}$ = 0.25, 95% CI = [0.14, 0.36])，假设 H5a 成立。绩效方面，个人–集体主义亚组分析结果在绩效中不显著(Q_B = 0.07, p = 0.79)，在集体主义文化情境中绩效($\bar{\rho}$ = 0.27, 95% CI = [0.15, 0.37])的相关系数更强，假设 H5b 部分成立。员工跨界行为和角色压力的关系中，个人–集体主义亚组分析结果显著(Q_B = 12.54, p < 0.001)，在个人和集体主义文化情境 95% CI 区间包含 0，结果并不显著，参考已有研究(Bachrach et al., 2019; de Wit et al., 2012; Judge & Piccolo, 2004)，进一步比较 90% CI 的置信区间，结果显示，在集体主义文化情境中($\bar{\rho}$ = 0.11, 90% CI = [0.02, 0.20])相关系数高于个人主义情境($\bar{\rho}$ = −0.02, 90% CI = [−0.25, 0.20])，假设 H5c 获得支持。说明员工跨界行为对结果变量的影响受个人主义–集体主义的调节。

3.4.3 权力距离的调节效应

为了保证研究结果的准确性和代表性，调节变量分组后，组织承诺、创新和情绪耗竭的这三组分类 K 小于 3 并未纳入分析。表 6 结果显示权力距离的调节效应结果。工作满意度方面，权力距离亚组分析结果显著(Q_B = 32.29, p < 0.001)，高权力距离的相关系数($\bar{\rho}$ = 0.39, 95% CI = [0.22, 0.56])高于低权力距离($\bar{\rho}$ = 0.25, 95% CI = [0.14, 0.35])，假设 H6a 成立。绩效方面，权力距离亚组分析结果不显著(Q_B = 0.24, p = 0.62)，高权力距离的相关系数($\bar{\rho}$ = 0.27, 95% CI = [0.16, 0.37])高于低权力距离($\bar{\rho}$ = 0.24, 95% CI = [0.11, 0.58])，假设 H6b 不成立。角色压力方面，权力距离亚组分析结果显著(Q_B = 20.63, p < 0.001)，高低权力距离在 95% CI 差异不显著。进一步比较 90% CI 时权力距离在跨界行为对角色压力的影响关系中发现，高权力距离的相关系数($\bar{\rho}$ = 0.11, 90% CI = [0.02, 0.20])高于低权力距离($\bar{\rho}$ = −0.02, 90% CI = [−0.25, 0.20])，假设 H6c 成立。说明员工跨界行为对结果变量的影响效果受权力距离的调节。

表 5 个人–集体主义的调节效应分析结果

调节变量	Q_B	df	p	变量类别	K	N	$\bar{\rho}$	90% CI	95% CI	80% CV
工作满意度	23.00***	1	0.000	个人主义	11	2377	0.25	[0.16, 0.34]	[0.14, 0.36]	[0.04, 0.45]
				集体主义	6	1637	0.39	[0.25, 0.52]	[0.22, 0.56]	[0.16, 0.62]
绩效	0.07	1	0.790	个人主义	3	360	0.25	[0.10, 0.39]	[0.05, 0.44]	[0.15, 0.35]
				集体主义	14	4562	0.27	[0.17, 0.36]	[0.15, 0.37]	[−0.03, 0.50]
角色压力	12.54***	1	0.000	个人主义	5	1416	−0.02	[−0.25, 0.20]	[−0.32, 0.27]	[−0.06, 0.38]
				集体主义	6	1155	0.11	[0.02, 0.20]	[−0.00, 0.23]	[−0.02, 0.23]

注：组织承诺、创新和情绪耗竭分组后 K < 3 不纳入分析, Q_B 为组间异质性检验量。

表 6 权力距离的调节效应分析结果

调节变量	Q_B	df	p	变量类别	K	N	$\bar{\rho}$	90% CI	95% CI	80% CV
工作满意度	32.29***	1	0.000	HPD	6	1637	0.39	[0.25, 0.52]	[0.22, 0.56]	[0.16, 0.62]
				LPD	11	2377	0.25	[0.16, 0.34]	[0.14, 0.35]	[0.04, 0.45]
绩效	0.24	1	0.620	HPD	14	4562	0.27	[0.18, 0.35]	[0.16, 0.37]	[0.03, 0.49]
				LPD	3	360	0.24	[0.01, 0.47]	[0.11, 0.58]	[0.05, 0.42]
角色压力	20.63***	1	0.000	HPD	6	1155	0.11	[0.02, 0.20]	[−0.00, 0.23]	[−0.01, 0.24]
				LPD	5	1416	−0.02	[−0.25, 0.20]	[−0.32, 0.27]	[−0.38, 0.33]

注：组织承诺、创新和情绪耗竭分组后 K < 3 不纳入分析, Q_B 为组间异质性检验量, HPD 和 LPD 分别为高权力距离和低权力距离。

表 7 跨界行为的间接和直接路径系数结果

自变量	中介变量	因变量	一阶段路径系数 a	二阶段路径系数 b	间接效应(a×b)	直接效应 c’
跨界行为	工作态度	绩效	0.46***	0.35***	0.16[0.14, 0.18]	0.15[0.11, 0.18]
		创新	0.46***	0.33***	0.15[0.12, 0.17]	0.04[0.02, 0.07]
		压力与耗竭	0.46***	−0.61***	−0.28[−0.28, −0.24]	0.33[0.29, 0.35]

注：***p < 0.001，表格方括号为 95%置信区间范围。

3.5　跨界行为对工作结果的影响机制

为进一步探讨跨界行为对结果的影响机制，根据中介效应检验的步骤进行分析(温忠麟，叶宝娟，2014)。表 7 直观呈现跨界行为的直接效应和间接效应路径系数。直接效应结果显示，员工跨界行为到绩效、创新、压力和耗竭的路径系数分别为 0.15、0.04 和 0.33，对应的 95% CI 分别为[0.11, 0.18]、[0.02, 0.07]和[0.29, 0.35]，结果均达到显著性水平。

间接效应显示，员工跨界行为通过工作态度对绩效和创新的间接效应分别为 0.16 和 0.15，对应的 95% CI 分别为[0.14, 0.18]和[0.12, 0.17]，结果均达到显著性水平，且直接和间接效应符合相同(ab 与 c'同号)，说明工作态度在员工跨界行为和绩效、创新的关系中发挥中介作用。员工跨界行为通过工作态度对压力与耗竭间接效应为−0.28，95% CI 为[−0.28, −0.24]，结果达到显著性水平，但是间接和直接效应符号相反(ab 与 c'异号)，即工作态度在员工跨界行为和压力与耗竭之间关系表现为遮掩效应(Suppressing effects; Mackinnon et al., 2000; Tzelgov & Henik, 1991; 温忠麟，叶宝娟, 2014)。假设 H7 部分成立。

4　讨论

4.1　员工跨界行为的主效应分析

本文采用元分析方法检验跨界行为对工作态度、绩效与创新以及压力与耗竭三类结果变量的综合作用，纳入员工类型(知识型员工−非知识型员工)和文化差异(个人−集体主义、权力距离)检验跨界行为对结果变量的调节作用，并进一步探讨员工跨界行为对结果的影响机制，丰富员工跨界行为的作用机制和边界效应的综合研究，获得有关跨界行为元分析的阶段性结论，即跨界行为既可以产生收益，也会付出代价，这种收益和代价的互动过程产生的结果，与“行为−态度−结果”的过程逻辑是类似的。研究结果一定程度上支持了社会交换理论，员工通过跨界行为搜索外部信息传递到组织内部(Ancona & Caldwell, 1992)，与外部利益相关者建立联系和互动，维持一种社会交换关系，基于社会交换的互惠基础(Blau, 1964)，促使员工为实现跨界行为的合作付出努力，提高绩效，也有助于将外部信息内化实现高效转化，提高创新水平(Ze et al., 2018)。积极规范的社会交换关系在跨界行为对“态度−结果”的影响中充分体现，跨界行为的收益体现为提升员工工作满意度、组织承诺、绩效和创新。但不可忽视跨界行为需要花费时间精力换取信息和资源，引起多种角色之间转换困难，增加角色压力对创造力产生负向影响(朱金强 等, 2020)，由此发现，员工跨界行为是收益与代价并存的。

工作态度方面，跨界行为与工作满意度和组织承诺显著正相关。这可能是因为员工跨界进行沟通和协调，打通工作中的障碍，减少工作的阻力后加快实现工作目标，很容易在工作情境中产生较高的工作满意度，积极态度促进个体充分认识自身创造的价值，获得更多的认可和尊重，久而久之提升对工作的认同，而组织承诺正是对自身工作的认同和对组织的归属感，在潜移默化中产生更高的组织承诺，这也进一步验证了跨界行为和工作满意度、组织承诺正相关的结果(Wang, Fu, Wang, & Wei, 2021)。

绩效与创新方面，跨界行为和绩效及创新均显著正相关。跨界行为和绩效呈高度正相关，支持实证研究关于员工跨界行为和绩效强相关的结果。员工跨界与重要的内外部利益相关者建立联系互动增强自身价值和影响力，获得认可和尊重，提升绩效(杜鹏程，刘晗, 2021)。本研究结果发现跨界行为和创新呈中等相关关系，这与以往实证结果认为跨界行为和创新高强度正相关不同(Ze et al., 2018)，可能的原因是元分析整合了所有相关主题研究，把不同强度的研究结果合并后得出的结果与单一实证研究是有差别的，而跨界行为是充满挑战和有难度的(Marrone & Carson, 2007)，往往需要协调内外部关系而非单靠个体的能力实现高创新。

压力和耗竭方面，跨界行为和角色压力显著正相关，和情绪耗竭相关性不显著。员工跨界行为消耗资源和精力在不同角色之间转换，容易产生角色压力。结果支持了跨界行为和角色压力正相关的结果。这也说明了跨界行为并不是越多越好，而是应该适度寻求员工的跨界行为和压力之间的平衡，以充分发挥跨界行为为工作服务的作用。本研究中，跨界行为情绪耗竭呈现负向相关关系，但是相关关系不显著，这与已有实证研究结果认为跨界行为与情绪耗竭显著相关有差异(宋萌 等, 2021)，可能的原因一方面是符合研究标准的文献数量较少影响研究结论的稳定性，另一方面是元分析综合考虑不同情境和文化以及企业类型的员工进行综合分析后，相较实证研究多集中单一样本或地区取样的结果有不同，遮掩了其负向关系。

4.2　调节效应和影响机制分析

员工类型显著调节跨界行为及其结果变量的

关系。具体来说，当被试为知识型员工时，跨界行为对创新和绩效的正向影响更强，这与知识型员工的知识储备和运用知识进行传递和分享，对创新的要求和鼓励创新结果更高有关(Crawford & Lepine, 2013)，在组织情境中更容易激发员工通过跨界行为产生更高的绩效。非知识型员工在跨界的过程中，需要与各种不同的利益相关者打交道、解决他们的问题，为他们提供产品或服务(Biong & Ulvnes, 2001; Hsieh et al., 2005)。跨界越多，交往的对象就会越多或所花的时间就会越长，损耗的资源也可能越多(Faraj & Yan, 2009)，进而导致员工出现更多的角色压力。但相对而言，知识型员工在跨界的过程中自主性与灵活性更强(Huang, 2011)，这种自主性也会缓冲跨界对角色压力的影响。而非知识型员工的自主性与灵活性相对较低，跨界行为对其角色压力的影响会更强。

文化差异(个人主义−集体主义)显著调节跨界行为和结果变量之间的关系。研究结果显示，集体主义文化情境中，跨界行为对工作满意度、绩效的调节效果均强于个人主义文化情境。这可能是因为集体主义更重视集体利益(Hofstede et al., 2010)，通过集体的智慧完成服务传递，提升员工绩效水平。员工优先考虑集体的利益和实现集体目标，在此过程中对集体的归属感和认同感越强，感知集体的激励更有价值(Yoo et al., 2011)，在集体中付出劳动获得的认可和工作满意度更高。文化也会对自我和集体关系产生影响(Yoo et al., 2011)，员工感受到组织和个体成长一致性也更愿意以高绩效回馈组织。研究发现，个人−集体主义在员工跨界行为和角色压力的关系中存在边缘显著性，可能是受研究样本的数量影响，在进一步比较 90% CI 时发现，集体主义文化情境下，员工跨界行为对角色压力的影响更强。这可能是因为个人主义文化情境，个体更关注自我利益实现和个人的工作感受(Grob & Flammer, 1999)，在应对压力时更倾向以对抗等方式解决(Kirkbride et al., 1991),而在集体主义社会的个体倾向避免冲突(Leong, 2001)，保持和谐的人际关系应对压力(Friedman et al., 2006)，感知的角色压力更强。

权力距离显著调节跨界行为和工作满意度的关系，特别是高权力距离的文化背景下影响更强。主要原因在于高权力距离的组织情境中，员工对上级更忠诚，依附和服从关系更强(Tyler, Lind, & Huo, 2000)，更容易接受自上而下的工作指示(Javidan et al., 2006)，即高权力距离情境中，员工对不公平感知不敏感，在不同主体之间产生角色约束关系，更容易将消极行为合法化，即缓冲工作中的不公平或不合理较少产生冲突(Auh et al., 2016; Farh et al., 2007)。元分析结果显示高权力距离的文化情境中，员工跨界行为对绩效的影响更强。可能是高权力距离情境下，员工更依赖上级给予的明确目标，在实现目标后感知的工作满意度越高，更专注工作并有动力提升知识技能和绩效(Wang & Guan, 2018)。员工跨界行为对角色压力的影响在高低权力距离的情境下，存在边缘显著性，可能是受限数量影响结果稳健性，在进一步比较 90% CI 的情况下，高权力距离表现出显著差异，可能的原因是员工受到工作场所的权威和关系等影响更强，跨界行为引发的角色压力也更甚，今后还需要更丰富的研究对这一结果进行探索。

工作态度在员工跨界行为和绩效、创新的关系中发挥中介作用，这符合社会交换理论的机理(Blau, 1964, 1968)，因为员工付出的资源和信息探索与收获的工作结果之间是一种利益交换关系，也是应对工作挑战和事业的选择，激发员工积极的工作态度(Dik et al., 2012)。当员工以积极的工作态度评估工作结果时，员工对组织的归属感和认同感将会更强，愿意继续通过主动探索新资源和信息等提升绩效和创新能力。已有研究发现员工在工作场所感知的工作满意度、组织承诺与角色压力呈负相关(Kim et al., 2015)，而角色压力与和所处环境、个人因素和工作特征等有关(Faulkner & Patiar, 1997)。研究发现工作态度在员工跨界行为和压力与耗竭的关系中起遮掩效应，说明员工跨界行为和压力与耗竭的关系还比较复杂，今后需要更多研究验证探索其关系。

4.3 研究意义、局限和展望

在整合国内外相关员工跨界行为的实证研究的基础上，通过元分析方法探究员工跨界行为对工作态度、绩效与创新和压力与耗竭的影响。研究的理论意义如下：首先，将研究视角转向关注员工跨界行为的作用效果，丰富员工跨界行为的研究。其次，元分析结果显示员工跨界行为和工作态度、绩效与创新以及角色压力等显著正相关(Bettencourt et al., 2005; 刘松博, 李育辉, 2014; 朱金强 等, 2020)，说明员工跨界行为是收益和代价并存的，收益有助于组织发展和员工成长，但是付出的代价也不应忽视，说明员工跨界行为的影响是一个仍值

得被探索的复杂过程。再次，研究验证了员工类型(知识型员工−非知识型员工)和文化情境(个人−集体主义、权力距离)的调节作用，员工类型的和文化差异反映了员工跨界行为产生调节效应的个体特征和跨文化效应。说明不同类别的员工跨界行为是存在差异的，也启发组织采取差异化管理策略实现组织目标。最后，跨界行为可以通过员工工作态度间接影响工作结果，但可能存在中介效应和遮掩效应，说明工作态度是一个重要的中介变量，积极的工作态度有助于群体氛围的积极共建，符合社会交换理论的互惠规范，即员工一方付出的资源和信息等，推动另一方以积极的情感和态度回馈(Blau, 1964, 1968)，但也可能存在负面回馈，这也符合“行为−态度−结果”的影响模型，为今后员工跨界行为的相关研究提供理论和研究框架。

研究的实践意义：首先，员工跨界行为对工作态度、绩效和创新等工作结果有显著影响表明组织鼓励员工跨界行为是有意义的，但是对工作态度和绩效等工作结果的影响有差异，对工作态度的影响最强，其次是对绩效和创新等结果变量的作用。因此，组织管理者应该注重鼓励和培育员工通过跨界行为为组织奉献，也可以通过激励和晋升等举措支持员工的跨界行为，从而提升员工绩效和创新。其次，应该关注不同企业类型的员工和不同文化背景中员工跨界行为在工作情境中的作用，特别是在经济全球化背景下跨国公司等企业员工的跨界行为，对员工的工作结果产生的影响。最后，不可忽视的是员工的工作态度问题，管理者关注员工工作态度的动态变化并营造支持和谐的组织氛围，肯定员工跨界行为对组织和个人成长的价值，帮助缓解员工压力等负性体验，组织创设条件为跨界行为提供支持。

研究的局限和展望主要有：第一，受限于已有相关跨界行为实证研究成果，没有进一步比较跨界行为不同维度的影响，虽然已有实证研究已发现跨界行为的内部影响与服务传递与工作满意度显著正相关，外部表征、内部影响和服务传递均与情绪耗竭显著负相关(Bettencourt et al., 2005; Yoo et al., 2014)，但是符合纳入元分析的实证研究数量还较少，因此没有细分维度进行分析，随着跨界行为研究成果的丰富和深入，今后的研究可进一步分析不同维度的跨界行为对结果变量的影响。第二，研究关注了员工层面跨界行为的影响，但是跨界行为也可能受公司层面或团队层面影响，今后的研究可以进一步探究公司或团队层面跨界行为与员工跨界行为的差异，这样可以丰富不同层次的跨界行为的研究。第三，研究响应学者的呼吁探究跨界行为的边界条件(Marrone, 2010)，但是在检验调节效应的检验中，受限于研究数量，出现个人−集体主义和权力距离的边缘显著性情况，研究结论的稳健性有待今后更丰富的研究进一步检验，或者探究非线性关系的影响。第四，研究发现员工跨界行为和压力与耗竭的关系存在遮掩效应，说明员工跨界行为和压力与耗竭的关系比较复杂，今后可在实证研究中进一步检验跨界行为和压力与耗竭的关系，或积累更丰富的研究后进一步探索员工跨界行为对压力与耗竭的影响效果。

5　研究结论

元分析结果发现：(1)员工跨界行为既产生收益，也会付出代价，收益表现为员工跨界行为提升工作满意度、组织承诺、绩效和创新，代价则是员工跨界行为引发角色压力；(2)员工类型(知识型员工−非知识型员工)在员工跨界行为和结果变量之间发挥调节作用，文化差异方面，跨界行为对结果变量的影响在集体主义、高权力距离文化情境下比个人主义、低权力距离文化情境突出；(3)工作态度在员工跨界行为和绩效、创新的关系中发挥中介效应，在跨界行为和压力与耗竭的关系中存在遮掩效应。

参　考　文　献

(注：纳入的元分析文献较多，此处未列出，感兴趣的读者请访问 http://www.obhrm.net/index.php/2022MetaBS)

Allee, V. (1997). 12 principles of knowledge management. *Training & Development, 51*(11), 71−71.

Amabile, T. M., & Pratt, M. G. (2016). The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning. *Research in Organizational Behavior*, *36*, 157–183.

Ancona, D. G., & Caldwell, D. F. (1992). Bridging the boundary: External activity and performance in organizational Teams. *Administrative Science Quarterly*, *37*(4), 634−665.

Ashforth, B. E., Kreiner, G. E., & Fugate, M. (2000). All in a day’s work: Boundaries and micro role transitions. *Academy of Management Review, 25*(3), 472−491.

Ashkanasy, N. M., Ayoko, O. B., & Jehn, K. A. (2014). Understanding the physical environment of work and employee behavior: An affective events perspective. *Journal of Organizational Behavior, 35*(8), 1169−1184.

Auh, S., Menguc, B., Spyropoulou, S., & Wang, F. (2016). Service employee burnout and engagement: The moderating role of power distance orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *44*(6), 726−745.

Au, K. Y., & Fukuda, J. (2002). Boundary spanning behaviors of expatriates. *Journal of World Business*, *37*(4), 285−296.

Bachrach, D. G., Lewis, K., Kim, Y., Patel, P. C., Campion, M.

C., & Thatcher, S. M. B. (2019). Transactive memory systems in context: A meta-analytic examination of contextual factors in transactive memory systems development and team performance. *Journal of Applied Psychology*, *104*(3), 464−493.

Bakker, A. B., Demerouti, E., Boer, E. D., & Schaufeli, W. B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior, 62*(2), 341−356.

Befu, H. (1997). *Lives divided in the second world war: The individual and the master narrative of war*. Longman.

Bettencourt, L. A., Brown, S. W., & Mackenzie, S. B. (2005). Customer-oriented boundary-spanning behaviors: Test of a social exchange model of antecedents. *Journal of Retailing*, *81*(2), 141−157.

Biong, H., & Ulvnes, A. M. (2011). If the supplier's human capital walks away, where would the customer go? *Journal of Business-to-Business Marketing*, *18*(3), 223−252.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power of social life.* New York: Wiley.

Blau, P. M. (1968). Social exchange. In David L. Sills (Ed.), International encyclopedia of the social sciences: *New York: Macmillan Company, 7*, 452−458.

Chang, E. (1999). Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention. *Human Relations, 52*(10), 1257−1278.

Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., van der Kaap-Deeder, J., … Verstuyf, J. (2015). Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, *39*(2), 216−236.

Chen, G., & Mathieu, J. E. (2008). Goal orientation dispositions and trajectories: The roles of supplementary and complementary situational inducements. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 106*(1), 21−38.

Chew, I. K. H., & Putti, J. (1995). Relationship on work-related values of Singaporean and Japanese managers in Singapore. *Human Relations, 48*(10), 1149−1170.

Clugston, M., Howell, J. P., & Dorfman, P. W. (2000). Does cultural socialization predict multiple bases and foci of commitment? *Journal of Management, 26*(1), 5−30.

Coyle-Shapiro, A. M., & Shore, L. M. (2007). The employee-organization relationship: Where do we go from here?. *LSE Research Online Documents on Economics, 17*(2), 166−179.

Crawford, E. R., & Lepine, J. A. (2013). A configural theory of team processes: Accounting for the structure of taskwork and teamwork. *Academy of Management Review, 38*(1), 32−48.

Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, *11*(1), 479−516.

Cropanzano, R., Goldman, B., & Folger, R. (2003). Deontic justice: The role of moral principles in workplace fairness. *Journal of Organizational Behavior, 24*(8), 1019−1024.

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874−900.

Cui, M., Xiao, M. M., & Wang, S. J. (2019). A meta-analytic review of organizational innovation climate. *Nankai Business Review, 22*(1), 98−110.

[崔淼, 肖咪咪, 王淑娟. (2019). 组织创新氛围研究的元分析. *南开管理评论, 22*(1), 98−110.]

Currivan, D. B. (1999). The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover. *Human Resource Management Review, 9*(4), 495−524.

Dahiyat, S. E. (2015). An integrated model of knowledge acquisition and innovation: Examining the mediation effects of knowledge integration and knowledge application. *International Journal of Learning & Change, 8*(2), 101−135.

Dahlke, J. A., & Wiernik, B. M. (2019). Psychmeta: An R package for psychometric meta-analysis. *Applied Psychological Measurement*, *43*(5), 415−416.

Dailey, R. C. (1979). Group, task, and personality correlates of boundary-spanning activities. *Human Relations, 32*(4), 273−285.

Davenport, T. H. (2005). *Thinking for a living: How to get better performance and results from knowledge workers*. Boston: Harvard Business School Press.

Deas, A., & Coetzee, M. (2020). Psychological contract, career concerns, and retention practices satisfaction of employees: Exploring interaction effects. *Current Psychology*, *39*(6), 1990−1998.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry, 11*(4), 227−268.

de Wit, F. R. C., Greer, L. L., & Jehn, K. A. (2012). The paradox of intragroup conflict: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *97*(2), 360−390.

Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F., & Duffy, R. D. (2012). Development and validation of the calling and vocation questionnaire (CVQ) and brief calling scale (BCS). *Journal of Career Assessment, 20*(3), 242−263.

Dorfman, P. W., & Howell, J. P. (1988). Dimensions of national culture and effective leadership patterns: Hofstede revisited. In E.G. McGoun (Ed.), *Advances in International Comparative Management, 3*, 127−149. Greenwich, CT: JAI Press.

Drach-Zahavy, A. (2004). Exploring team support: The role of team's design, values, and leader's support. *Group Dynamics Theory Research & Practice, 8*(4), 235−252.

Drucker, P. F. (1979). Managing the knowledge worker. *Modern Office Procedures, 24,* 12−16.

Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, *38*(6), 1715−1759.

Du, P. C., & Liu, H. (2021). The impact of individual boundary spanning behavior on employees' creative performance——A moderated mediation model. *Journal of Taiyuan University of Technology (Social Science Edition)*, *39*(2), 66−75.

[杜鹏程, 刘晗. (2021). 个体跨界行为对员工创造性绩效的影响——一个有调节的中介模型. *太原理工大学学报(社会科学版)*, *39*(2), 66−75.]

Duval, S., & Tweedie, R. (2000), Trim and fill: A simple funnel-plot-based method of testing and adjusting for publication bias in meta-analysis. *Biometrics, 56*(2), 455−463.

Eby, L. T., & Russell, J. E. A. (2000). Predictors of employee willingness to relocate for the firm. *Journal of Vocational Behavior*, *57*(1), 42−61.

Egger, M., & Smith, G. D. (1997). Meta-analysis: Potentials and promise. *BMJ (Clinical Research Ed.)*, *315*(7119), 1371−1374.

Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational

support. *Journal of Applied Psychology*, *86*(1), 42−51.

Elliot, A. J., & Devine, P. G. (1994). On the motivational nature of cognitive dissonance: Dissonance as psychological discomfort. *Journal of Personality & Social Psychology, 67*(3), 382−394.

Fan, H., Liu, Y., & Han, B. (2015). Research on the influence of role stressors and shared leadership on boundary spanning employee creativity. *Soft Science, 29*(12), 77−81.

[樊骅, 刘益, 韩冰. (2015). 角色压力与共享领导力对跨界员工创造力的作用研究. *软科学, 29*(12), 77−81.]

Faraj, S., & Yan, A. (2009). Boundary work in knowledge teams. *Journal of Applied Psychology, 94*(3), 604−617.

Farh, J. L., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support-employee outcomes relationships: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal, 50*(3), 715−729.

Faulkner, B., & Patiar, A. (1997). Workplace induced stress among operational staff in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management, 16*(1), 99−117.

Flynn, F. J. (2005). Identify orientations and forms of social exchange in organizations. *Academy of Management Review*, *30*(4), 737−750.

Foss, N., Minbaeva, D. B., Pedersen, T., & Reinholt, M. (2009). Encouraging knowledge sharing among employees: How job design matters. *Human Resource Management, 48*(6), 871−893.

Fredrickson, B. L., Cohn, M. A., Coffey, K. A., Pek, J., & Finkel, S. M. (2008). Open hearts build lives: Positive emotions, induced through loving-kindness meditation, build consequential personal resources. *Journal of Personality and Social Psychology*, *95*(5), 1045−1062.

Friedman, R., Chi, S. C., & Liu, L. A. (2006). An expectancy model of Chinese-American differences in conflict avoiding. *Journal of International Business Studies, 37*(1), 76−91.

Gelfand, M. J., Aycan, Z., Erez, M., & Leung, K. (2017). Cross-cultural industrial-organizational psychology and organizational behavior: A hundred-year journey. *Journal of Applied Psychology*, *102*(3), 514−529.

Gignac, G. E., & Szodorai, E. T. (2016). Effect size guidelines for individual differences researchers. *Personality and Individual Differences*, *102*, 74−78.

Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity. *American Sociological Review, 25,* 165−167.

Grob, A., & Flammer, A. (1999), Perceived control and subjective well-being across nations and the lifespan. In Diener, E. and Suh, E.M. (Eds), *Culture and subjective well-being*. MIT Press, Cambridge.

Harari, M. B., Williams, E. A., Castro, S. L., & Brant, K. K. (2021). Self-leadership: A meta-analysis of over two decades of research. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *94*(4), 890−923.

Harrison, D. A., Newman, D. A., & Roth, P. L. (2006). How important are job attitudes? Meta-analytic comparisons of integrative behavioral outcomes and time sequences. *Academy of Management Journal*, *49*(2), 305−325.

Helfers, R. C., Reynolds, P. D., & Maskály, J. (2019). Applying social exchange theory to police deviance: Exploring self-protective behaviors among police officers. *Criminal Justice Review, 44*(2), 183−203.

Higgins, J., Thompson, S., Deeks, J., & Altman, D. (2002). Statistical heterogeneity in systematic reviews of clinical trials: A critical appraisal of guidelines and practice. *Journal of Health Services Research & Policy, 7*(1), 51−61.

Hobfoll, S. E. (2001). The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory. *Applied Psychology, 50*(3), 337−421.

Hofstede, G. H. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications, Inc, Thousand Oaks.

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind (intercultural Cooperation and its Importance for Survival)***.** USA New York: Mc Graw Hill.

Homans, G. C. (1958). Emile durkheim-georg simmel, 1858−1958 social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*(6), 597−606.

Homans, G. C. (1961). The humanities and the social sciences: Joint concern with "individual" and values the arts distinct from social science distinctions of social status. *American Behavioral Scientist, 4*(8), 3−6.

Hsieh, Y.-C., Chiu, H.-C., & Chiang, M.-Y. (2005). Maintaining a committed online customer: A study across search-experience-credence products. *Journal of Retailing*, *81*(1), 75−82.

Huang, T.-P. (2011). Comparing motivating work characteristics, job satisfaction, and turnover intention of knowledge workers and blue-collar workers, and testing a structural model of the variables' relationships in China and Japan. *The International Journal of Human Resource Management*, *22*(4), 924−944.

Huang, Y., Luo, Y., Liu, Y., & Yang, Q. (2016). An investigation of interpersonal ties in inter-organizational exchanges in emerging markets: A boundary-spanning perspective. *Journal of Management, 42*(6), 1557−1587.

Hunter, J. E., & Schmidt, F. L. (2004). *Methods of meta-analysis: Correcting error and bias in research findings* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.

Jackson, C. L., Colquitt, J. A., Wesson, M. J., & Zapata-Phelan, C. P. (2006). Psychological collectivism: A measurement validation and linkage to group member performance. *Journal of Applied Psychology, 91*(4), 884−899.

Jaramillo, F., Mulki, J. P., & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research, 58*(6), 705−714.

Javidan, M., House, R. J., Dorfman, P. W., Hanges, P. J., & Mary, S. (2006). Conceptualizing and measuring cultures and their consequences: A comparative review of globe's and Hofstede's approaches. *Journal of International Business Studies, 37*(6), 897−914.

Jayasingam, S., Govindasamy, M., & Singh, S. K. G. (2016). Instilling affective commitment: Insights on what makes knowledge workers want to stay. *Management Research Review*, *39*(3), 266−288.

Jiang, J. Y., Law, K. S., & Sun, J. J. M. (2014). Leader-member relationship and burnout: The moderating role of leader integrity. LMX and burnout. *Management and Organization Review, 10*(2), 223−247.

Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, *89*(5), 755−768.

Kacmar, K. M., Bachrach, D. G., Harris, K. J., & Zivnuska, S. (2011). Fostering good citizenship through ethical leadership: Exploring the moderating role of gender and organizational politics. *Journal of Applied Psychology, 96*(3), 633−642.

Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P. (1964). *Organizational*

stress: Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley.

Katz, R., & Tushman, M. L. (1983). A longitudinal study of the effects of boundary spanning supervision on turnover and promotion in research and development. *Academy of Management Journal, 26*(3), 437−456.

Khoreva, V., Vaiman, V., & van Zalk, M. (2017). Talent management practice effectiveness: Investigating employee perspective. *Employee Relations, 39*(1), 19−33.

Kim, S. S., Im, J., & Hwang, J. (2015). The effects of mentoring on role stress, job attitude, and turnover intention in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, *48*, 68−82.

Kirkbride, P., Tang, S., & Westwood, R. (1991). Chinese conflict preferences and negotiating behavior: Cultural and psychological influences. *Organization Studies, 12*(3), 365−386.

Kirkman, B. L., Chen, G., Farh, J. -L., Chen, Z. X., & Lowe, K. B. (2009). Individual power distance orientation and follower reactions to transformational leaders: A cross-level, cross-cultural examination. *Academy of Management Journal, 52*(4), 744−764.

Klein, D. J., & Verbeke, W. (1999). Autonomic feedback in stressful environments: How do individual differences in autonomic feedback relate to burnout, job performance, and job attitudes in salespeople?. *Journal of Applied Psychology, 84*(6), 911−924.

Krischer, M. M., Penney, L. M., & Hunter, E. M. (2010). Can counterproductive work behaviors be productive? CWB as emotion-focused coping. *Journal of Occupational Health Psychology, 15*(2), 154−166.

Kwan, H. K., Zhang, X., Liu, J., & Lee, C. (2018). Workplace ostracism and employee creativity: An integrative approach incorporating pragmatic and engagement roles. *Journal of Applied Psychology, 103*(12), 1358−1366.

Lee, M. S., & Han, S. L. (2020). The effects of relationship bonds on bank employees' psychological responses and boundary-spanning behaviors: An empirical examination of the JD-R model. *International Journal of Bank Marketing, 38*(3), 578−599.

Lee, S., & Sawang, S. (2016). Unpacking the impact of attachment to project teams on boundary-spanning behaviors. *International Journal of Project Management, 34*(3), 444−451.

Lee, Y. T, & Antonakis, J. (2014). When preference is not satisfied but the individual is: How power distance moderates person-job fit. *Journal of Management, 40*(3), 641−675.

Leong, F. T. L. (2001), The role of acculturation in the career adjustment of Asian American workers: A test of Leong and Chou's (1994) formulations. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology, 7*(3), 262−273.

Lin, C.-J., & Li, C.-R. (2013). The effect of boundary-spanning search on breakthrough innovations of new technology ventures. *Industry & Innovation, 20*(2), 93−113.

Lingo, E. L., & O'Mahony, S. C. (2010). Nexus work: Brokerage on creative projects. *Administrative Science Quarterly, 55*(1), 47−81.

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2001). *Practical meta-analysis.* Thousand Oaks, CA: Sage.

Lipsey, M. W., & Wilson, D. B. (2008). *Practical meta-analysis*. (J. Liu, & C. Y. Wu, Trans). Thousand Oaks, CA: Sage (Original work published 2001).

Liu, J., Kwan, H. K., Fu, P. P., & Mao, Y. (2013). Ethical leadership and job performance in China: The roles of workplace friendships and traditionality. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86*(4), 564−584.

Liu, S. B., & Li, Y. H. (2014). A longitudinal study on the impact mechanism of employees' boundary spanning behavior: Roles of centrality and collectivism. *Acta Psychologica Sinica*, *46*(6), 852−863.

[刘松博, 李育辉. (2014). 员工跨界行为的作用机制: 网络中心性和集体主义的作用. *心理学报, 46*(6), 852−863.]

Liu, S., Jiang, K., Chen, J., Lin, X. (2018). Linking employee boundary spanning behavior to task performance: The influence of informal leader emergence and group power distance. *The International Journal of Human Resource Management, 29*(12), 1879−1899.

Liu, X. J., Deng, C. P., Wang, G. F., & Pan, J. Z. (2015). Role overload and knowledge acquisition: The impact of IT workers' boundary-spanning on their job satisfaction. *Chinese Journal of Management, 12*(9), 1402−1412.

[刘小娟, 邓春平, 王国锋, 潘锦臻. (2015). 基于角色重载与知识获取的 IT 员工跨边界活动对工作满意度的影响. *管理学报, 12*(9), 1402−1412.]

Li, Y. P., & Xu, J. (2014). How collective climate and collectivistic orientation predict occupational well-being: The mediating role of organizational identification. *Chinese Journal of Management, 11*(2), 198−205.

[李燕萍, 徐嘉. (2014). 基于组织认同中介作用的集体主义对工作幸福感的多层次影响研究. *管理学报, 11*(2), 198−205.]

Lu, L., Gilmour, R., Kao, S., & Huang, M. (2013). A cross-cultural study of work/family demands, work/family conflict and wellbeing: The Taiwanese vs British. *Career Development International, 11*(1), 9−27.

Lumley, E. J., Coetzee, M., Tladinyane, R., & Ferreira, N. (2011). Exploring the job satisfaction and organisational commitment of employees in the information technology environment. *Southern African Business Review, 15*(1), 70−77.

Lysonski, S., & Woodside, A. G. (1989). Boundary role spanning behavior, conflicts and performance of industrial product managers. *Journal of Product Innovation Management, 6*(3), 169−184.

Mackinnon, D. P., Krull, J. L., & Lockwood, C. M. (2000). Equivalence of the mediation, confounding and suppression effect. *Prevention Science, 1*(4), 173−181.

Marrone, J. A. (2010). Team boundary spanning: A multilevel review of past research and proposals for the future. *Journal of Management, 36*(4), 911−940.

Marrone, J. A., & Carson, T. (2007). A multilevel investigation of antecedents and consequences of team member boundary-spanning behavior. *Academy of Management Journal, 50*(6), 1423−1439.

Marrone, J. A., Quigley, N. R., Prussia, G. E., & Dienhart, J. (2021). Can supportive coaching behaviors facilitate boundary spanning and raise job satisfaction? An indirect-effects model. *Journal of Management,* 014920632110039. https://doi.org/10.1177/01492063211003951

Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology, 52*(1), 397−422.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61−89.

Mitchell, R., & Meacheam, D. (2011). Knowledge worker control: Understanding via principal and agency theory. *The Learning Organization, 18*(2), 149−160.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of*

Vocational Behavior, 14(2), 224−247.

Mowday, R. T., & Sutton, R. I. (1993). Organizational behavior: Linking individuals and groups to organizational contexts. *Annual Review of Psychology, 44*(1), 195−229.

Ng, K. Y., & Dyne, L. V. (2001). Individualism-collectivism as a boundary condition for effectiveness of minority influence in decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 84*(2), 198−225.

Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känsälä, M., Saari, E., & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, *31*(2), 101−120.

Onyemah, V., Rouzies, D., & Panagopoulos, N. G. (2010). How HRM control affects boundary-spanning employees' behavioral strategies and satisfaction: The moderating impact of cultural performance orientation. *International Journal of Human Resource Management, 21*(11), 1951−1975.

Owen, R. S., Grabner, J. R., & Cooper, M. C. (2015). The value-added role of boundary-spanning employees. In B. Dunlap (Ed.), *Proceedings of the 1990 academy of marketing science (AMS) annual conference. developments in marketing science: proceedings of the academy of marketing science* (pp. 513−517). Springer, Cham.

Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management, 32*(3), 326−357.

Probst, T. M., & Lawler, J. (2006). Cultural values as moderators of employee reactions to job insecurity: The role of individualism and collectivism. *Applied Psychology-an International Review-Psychologie Appliquee-Revue Internationale, 55*(2), 234−254.

R Core Team. (2020). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical.

Reis, D., Hoppe, A., Arndt, C., & Lischetzke, T. (2017). Time pressure with state vigour and state absorption: Are they non-linearly related? European. *Journal of Work and Organizational Psychology, 26*(1), 94−106.

Riketta, M. (2008). The causal relation between job attitudes and performance: A meta-analysis of panel studies. *Journal of Applied Psychology, 93*(2), 472−481.

Rockstuhl, T., Dulebohn, J. H., Ang, S., & Shore, L. M. (2012). Leader-member exchange (LMX) and culture: A meta-analysis of correlates of LMX across 23 countries. *Journal of Applied Psychology, 97*(6), 1097−1130.

Rosenthal, R. (1979). The file drawer problem and tolerance for null results. *Psychological Bulletin, 86*(3), 638−641.

Rothstein, H. R., Sutton, A. J., & Borenstein, M. (2005). Publication bias in meta-analysis. In H. R. Rothstein, A. J. Sutton, & M. Borenstein (Eds.), *Publication bias in meta-analysis: Prevention, assessment, and adjustments* (pp.1−7). Chichester: John Wliley & Sons, Ltd.

Shipilov, A., Godart, F., & Clement, J. (2017). Which boundaries? How mobility networks across countries and status groups affect the creative performance of organizations. *Strategic Management Journal, 38*(6), 1232−1252.

Shirom, A. (2011). Vigor as a positive affect at work: Conceptualizing vigor, its relations with related constructs, and its antecedents and consequences. *Review of General Psychology, 15*(1), 50−64

Song, M., Hu, H. Y., & Wang, Z. (2021). Benefits or costs? The positive and negative effects of leader boundary spanning behavior on leader performance. *Management Review, 33*(4), 236−247.

[宋萌, 胡鹤颜, 王震. (2021). 收益还是代价? 领导跨界行为对领导绩效的积极与消极影响. *管理评论, 33*(4), 236−247.]

Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Stefanovska-Petkovska, M., Petrovska, I., Bojadziev, M., Schaeffer, I., & Tomovska-Misoska, A. (2019). The effects of organizational culture and dimensions on job satisfaction and work-life balance. *Montenegrin Journal of Economics, 15*(1), 99−112.

Stjerne, I. S., Soderlund, J., & Minbaeva, D. (2019). Crossing times: Temporal boundary-spanning practices in inter-organizational projects. *International Journal of Project Management, 37*(2), 347−365.

Streich, M., Casper, W. J., & Nicole Salvaggio, A. (2008). Examining couple agreement about work-family conflict. *Journal of Managerial Psychology*, *23*(3), 252−272.

Sun, J. M., Chen, L. N., & Yin, K. (2018). When challenge stressors increase employee innovative behaviors? The role of leader member exchange and abusive supervision. *Acta Psychologica Sinica, 50*(4), 436−449.

[孙健敏, 陈乐妮, 尹奎. (2018). 挑战性压力源与员工创新行为: 领导−成员交换与辱虐管理的作用. *心理学报, 50*(4), 436−449.]

Su, T., Chen, C. H., Chen, B. L., Liu, J., & Ma, W. C. (2021). The four deadly sins of workplace ostracism: A Meta-analytic examination in Chinese context. *Nankai Business Review*, *24*(6), 106–118.

苏涛, 陈春花, 陈冰玲, 刘军, 马文聪. (2021). 职场排斥的“四宗罪”: 中国情境下的一项元分析. *南开管理评论*, *24*(6), 106–118.

Tang, Y., Shao, Y. F., & Chen, Y. J. (2020). Research on the influence of boundary-spanning behavior and knowledge integration capability on enterprise innovation performance: Based on the role of knowledge acquisition and resource depletion. *Forecasting, 39*(4), 31−37.

[唐源, 邵云飞, 陈一君. (2020). 跨界行为、知识整合能力对企业创新绩效的影响研究: 基于知识获取和资源损耗的作用. *预测, 39*(4), 31−37.]

Tepper, B. J., Carr, J. C., Breaux, D. M., Geider, S., Hu, C. Y., & Hua, W. (2009). Abusive supervision, intentions to quit, and employees' workplace deviance: A power-dependence analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 109*(2), 156−167.

Trzebiatowski, T., & del Carmen Triana, M. (2020). Family responsibility discrimination, power distance, and emotional exhaustion: When and why are there gender differences in work-life conflict? *Journal of Business Ethics, 162*(1), 15−29.

Tyler, J. H., Murnane, R. J., & Willett, J. B. (2000). Do the cognitive skills of school drop outs matter in the labor market? *Journal of Human Resources, 35*(4), 748−754.

Tyler, T. R., Lind, E. A., & Huo, Y. J. (2000). Cultural values and authority relations: The psychology of conflict resolution across cultures. *Psychology Public Policy and Law, 6*(4), 1138−1163.

Tzelgov, J., & Henik, A. (1991). Suppression situations in psychological research: Definitions, implications, and applications. *Psychological Bulletin*, *109*(3), 524−536.

Wang, H., & Guan, B. (2018). The positive effect of authoritarian leadership on employee performance: The moderating role of power distance. *Frontiers in Psychology*, *9*, 357.

Wang, J. S., Fu, X., & Wang, Y. (2021). Can “bad” stressors

spark “good” behaviors in frontline employees? Incorporating motivation and emotion. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 33*(1), 101−124.

Wang, J. S., Fu, X., Wang, Y., & Wei, F. (2021). Driving hospitality frontline employees’ boundary-spanning behaviors: A social exchange and role theory perspective. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 6*, 1−27.

Wang, S. Y., Liu, H., & Liu, R. G. (2017). Effects of workload boundary on employees' emotional exhaustion: The mediating role of role stress. *Journal of Zhejiang Gongshang University,* (2), 79−89.

[王三银, 刘洪, 刘润刚. (2017). 工作边界强度对员工情绪耗竭的影响研究: 角色压力的中介作用. *浙江工商大学学报*, (2), 79−89.]

Wang, Y, F., & Zhu, Y. (2012). Organizational socialization and employee behavior performance——A longitudinal empirical study from the perspective of individual-organization matching. *Management World, 5*, 109−124.

[王雁飞, 朱瑜. (2012). 组织社会化与员工行为绩效——基于个人—组织匹配视角的纵向实证研究. *管理世界*, 5, 109−124.]

Wei, X. H., Wang, A. C., & Jiang, N. (2018). A Meta-analysis of antecedents of team faultline and its effects on team processes and outcomes. *Nankai Business Review, 21*(5), 139−149, 187.

[卫旭华, 王傲晨, 江楠. (2018). 团队断层前因及其对团队过程与结果影响的元分析. 南*开管理评论, 21*(5), 139−149, 187.]

Wen, Z. L., & Ye, B. J. (2014). Analyses of mediating effects: The development of methods and models. *Advances in Psychological Science, 22*(5), 731−745.

[温忠麟, 叶宝娟. (2014). 中介效应分析: 方法和模型发展. *心理科学进展, 22*(5), 731−745.]

Wright, T. A, & Bonett, D. G. (2007). Job satisfaction and psychological wellbeing as nonadditive predictors of workplace turnover. *Journal of Management, 33*(2), 141−160.

Xin, B. L., & Dai, J. L. (2021). Boundary spanner behavior, knowledge sharing and service innovation of manufacturing enterprises——based on the moderating role of the knowledge base. *Review of Economy and Management*, *37*(4), 85−96.

[辛本禄, 代佳琳. (2021). 员工跨界行为、知识共享与制造企业服务创新——基于知识基的调节作用. *经济与管理评论, 37*(4), 85−96.]

Xu, L. (2019). Boundary spanning behavior, team trust and team innovation performance: Mediation effect of resource depletion, *Science & Technology Progress and Policy, 36*(6), 11−18.

[徐磊. (2019). 跨界行为、团队信任与创新绩效: 资源损耗的调节作用. *科技进步与对策, 36*(6), 11−18.]

Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2012). Procedural justice climate and power distance: An examination of cross−level interaction effects. *Journal of Applied Psychology, 92*(3), 681−692.

Yang, W. W., & Li, C. P. (2021). The relationship between perceived overqualification and individual performance and mediating mechanisms: A meta-analytic review and examination of emotional and cognitive processing systems and cultural contexts. *Acta Psychologica Sinica, 53*(5), 527−554.

[杨伟文, 李超平. (2021). 资质过剩感对个体绩效的作用效果及机制: 基于情绪-认知加工系统与文化情境的元分析. *心理学报, 53*(5), 527−554.]

Yoo, B., Donthu, N, & Lenartowicz, T. (2011). Measuring Hofstede's five dimensions of cultural values at the individual level: Development and validation of CVSCALE. *Journal of International Consumer Marketing, 23*(3-4), 193−210.

Yoo, J., Arnold, T. J., & Frankwick, G. L. (2014). Promoting boundary-spanning behavior among service personnel. *European Journal of Marketing, 48*(9-10), 1626−1647.

Zang, W., Yang, J. Y., Xu, L., & Tang, Z. J. (2020). The influence of boundary-spanning behavior on team creativity: A moderated double-mediation model. *Forecasting, 39*(2), 19−26]

[臧维, 杨京雨, 徐磊, 唐中君. (2020). 跨界行为对团队创造力的影响: 一个被调节的双中介模型. *预测, 39*(2), 19−26.]

Ze, R., Kun, Z., Boadu, F., & Yu, L. (2018). The effects of boundary-spanning search, network ties, and absorptive capacity for innovation: A moderated mediation examination. *Sustainability, 10*(11), 3980.

Zhang, H., Bai, C. H., & Chen, H. (2012). Study on the relationship between psychological ownership of hotel staff and their boundary spanning behaviors. *Tourism Tribune, 27*(4), 82−90.

[张辉, 白长虹, 陈晔. (2012). 饭店员工心理所有权与跨界行为关系研究. *旅游学刊, 27*(4), 82−90.]

Zhang, L., Lin, Y. C., & Zhang, L. (2013). Job insecurity and emotional exhaustion: The mediating effects of emotional labor. *Journal of Management Science, 26*(3), *1−8.*

[张莉, 林与川, 张林. (2013). 工作不安全感与情绪耗竭: 情绪劳动的中介作用. *管理科学, 26*(3), 1−8.]

Zhang, W. J., & Peng, J. F. (2001). Motivation system in Chinese knowledge enterprises. *Science Research Management, 6,* 90−96, 62.

[张望军, 彭剑锋. (2001). 中国企业知识型员工激励机制实证分析. *科研管理, 6,* 90−96, 62.]

Zhu, J. Q., Xu, S. Y., Zhou, J. Y., Zhang, B. N., Xu, F. F., & Zong, B. Q. (2020). The cross-level double-edged-sword effect of boundary-spanning behavior on creativity. *Acta Psychologica Sinica, 52*(11), 1340−1351.

[朱金强, 徐世勇, 周金毅, 张柏楠, 许昉昉, 宗博强. (2020). 跨界行为对创造力影响的跨层次双刃剑效应. *心理学报, 52*(11), 1340−1351.]

Benefits and costs of employee boundary-spanning behavior: A meta-analytic review

LAN Yuanmei, LI Chaoping, WANG Jiayan, MENG Xue

(*Department of Organizational and Human Resources Management, School of Public Administration and Policy, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)(*The Center for Talent and Leadership, School of Public Administration and Policy, Renmin University of China, Beijing* 100872, *China*)

Abstract

Employee boundary-spanning behavior is critically important for organizations. Numerous studies have examined the relationships between employee boundary-spanning behavior and work-related outcomes. However, the findings are inconsistent among studies. This meta-analysis investigated the relationships between of employee boundary-spanning behavior and work attitude, performance, innovation, stress, and burnout, and also examined potential moderators and mediating mechanisms for those relationships based on social exchange theory.

We meta-analyzed both Chinese and English primary studies on employee boundary− spanning behavior. Studies were identified with key words including “Boundary spanning”, “Boundary spanning activities/Boundary spanning activity”, “Boundary spanning behavior”, etc., in English databases including Web of Science, ProQuest (Dissertation), EBSCO, Wiley, Sage and Chinese databases of CNKI and CSSCI. Finally, 52 independent samples from 50 empirical studies (with a total sample N = 14366) were included. We chose a random-effect model to conduct the meta−analysis using the R package Psychmeta (Core team, 2020). The results showed considerable heterogeneity among the 52 independent samples, according to the heterogeneity test. The publication bias test was conducted using Egger's test, Begg test, and Failsafe number, which revealed that there was no substantial publication bias in the studies.

With the Hunter-Schmidt’s meta-analytic method, employee boundary spanning behavior had significant relationships with job satisfaction and organizational commitment ($\bar{\rho}$ between 0.34 to 0.41) and performance outcomes ($\bar{\rho}$ between 0.19 to 0.31), as well as a small positive relationship with role stress ($\bar{\rho}$ = 0.14). It had no significant relationship with emotional exhaustion ($\bar{\rho}$ = −0.10, 95% CI = [−0.25, 0.05]). Employees' boundary-spanning behavior has both benefits and costs.

Employee type (knowledge workers−non-knowledge workers), individualism-collectivism, and power distance moderated the relationships between employee's boundary-spanning behavior and its outcomes. The relationships between employee boundary-spanning behavior and performance and innovation were stronger for knowledge workers than for nonknowledge workers, but the relationships between employee boundary-spanning behavior and job satisfaction and role stress were stronger for nonknowledge workers than for knowledge workers. Collectivism positively moderated the relationship between employee boundary-spanning behavior and job satisfaction, performance, innovation. The relationships between employee boundary-spanning behavior and job satisfaction, performance, and role stress were stronger for high power distance regions than low power distance regions. Additionally, a meta mediation analysis was conducted to examine whether work attitudes partially mediated the relationship of employee boundary-spanning behavior with work outcomes. The results revealed that employee boundary-spanning behavior had indirect impacts on performance and innovation, while having suppressing effects on stress and exhaustion. We discuss the important implications for future research and organizational practices.

Key words employee boundary-spanning behavior, meta-analysis, work attitude, performance and innovation, stress and exhaustion, moderating effect